心理学报 2022, Vol. 54, No. 5, 566−581
Acta Psychologica Sinica

https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2022.00566

权重望寡：如何化解低地位领导的补偿性辱虐管理行为？*

马 君 张 锐
(上海大学管理学院，上海 200444)

摘 要 权力与地位来源不同且体验有别，二者分离是常态。如果领导者手握权柄却缺乏相应的地位威望，将限制其控制力，产生潜在不良后果。基于低地位补偿理论，构建一个两阶段调节的中介模型，设计两项研究，旨在探索领导者“权重望寡” (即权力高，地位低)所诱发的负面领导行为及其干预机制。研究 1 揭示：相对于权力与地位匹配，领导者权重望寡诱发辱虐管理。研究 2 探索其成因，显示：(1)自我损耗中介权重望寡与辱虐管理的关系；(2)领导者正念以及更高层领导信任联合调节自我损耗的中介效应。研究表明，低地位领导在维护地位过程中产生的自我损耗是引发辱虐管理的主因，同时辱虐管理强度因人而异，适可而止，自身正念和高层信任有助于限制其作为不良补偿手段的蔓延。研究拓展了低地位补偿理论的应用领域，也为化解权力与地位分离带来的组织冲突提供管理启示。

关键词 权重望寡，自我损耗，辱虐管理，正念，信任，低地位补偿
分类号 B849; C93

1 问题提出

权力与地位作为社会层级的两个基本维度(Magee & Galinsky, 2008)，来源不同，体验有别(Blader & Chen, 2014)，二者的分离是常态。一方面，领导者可能因自身能力不足或者年龄、资历不够，难以服众(Kunze & Menges, 2017)；另一方面，组织中备受尊重的高地位下属在重要事项上有时比正式领导更有发言权(Clarysse & Moray, 2004)，这些都严重损害领导者的权威(Halevy et al., 2011)，加剧权力与地位的分离，导致号令不行，引发潜在的消极领导行为。

根据定义，权力是指凭借正式的组织授权能够对他人施加控制的强制性影响力；地位是指凭借德行、能力、贡献等要素而让他人心理上认可与情感上接受的非强制性影响力(Yu et al., 2018；刘智强 等, 2013)。中国传统文化历来强调权力与地位的对称，所谓“权重望崇” (即权力大者一定要有威望地位。见：前蜀·杜光庭《虬髯客传》)，反之，“德不配位，必有灾殃” (即身居要职手握权力却德薄望寡，必然带来不良后果。见：西周·孔子《周易·系辞下》)。在组织领域，层级不一致性理论关注到地位与权力的错位现象(Magee & Galinsky, 2008; Halevy et al., 2011；季浩 等, 2019)，如果地位不及权力，即权重望寡，则反映领导者在组织层级中拥有权力，尽管也可能拥有一定的地位，但相对于其承担的职责和享有的权益而言，缺乏与之匹配的威望和影响力。根据低地位补偿理论(low-status compensation theory)，低地位威胁自我价值，个体有动力采取补偿策略作为自我保护手段，以抵御或降低威胁带来的损失(Henry, 2008; Henry, 2009)。该理论涵盖补偿行为、补偿动因和补偿限度三个要点，为本文探索权重望寡的消极影响奠定基础。

首先，低地位补偿理论强调的“补偿”是指为弥补个体地位不足而采取的行动或举措(Bäckman & Dixon, 1992, p. 259)。根据该理论，有效的补偿行为

收稿日期：2020-11-13
* 国家自然科学基金项目(71872111)、教育部人文社会科学研究规划基金(16YJA630036)资助。
通信作者：张锐(并列第一作者), E-mail: rayzhang0907@126.com

具有针对性和灵活性，前者反映低地位威胁自我价值，要求补偿行为能够反映自我价值；后者反映个体会根据自身资源的可获得性和补偿效用灵活地选取特定的补偿行为。鉴于权力和地位具有相互强化的属性(Magee & Galinsky, 2008)，加之低地位威胁来自政令不行，我们推断，权重望寡的领导者利用职权做出迫使下属服从的辱虐管理可能是一种最有效的补偿举措。这是因为辱虐管理作为职场冷暴力的代表，以绩效提升之名行伤害之实(Liang et al., 2016)，具有“立威”和“杀一儆百”的效果，且相对于身体攻击行为，伤害程度相对较轻(Tepper, 2007)，因而被视作有效降低下属自尊变相提高自身地位而精心设计的手段(Yu et al., 2018)。

其次，补偿的动因可能是为了补给维系权力过程中造成的自我损耗。低地位补偿理论指出，“威胁情境”与造成个体“自我损耗”的情境因素高度相关，这为我们引入自我损耗作为解释机制提供了理论接口。当领导者权重望寡时，其权力运作会因为员工难以从心理上认可与情感上接受而打上折扣(Halevy et al., 2011)，因质疑其专业性与合理性，下属更可能阳奉阴违、敷衍搪塞(Fiske, 2010)，甚至做出越权越级的行为，破坏统一指挥原则。在这种情况下，领导者面临低地位带来的双重威胁：控制感威胁和自我价值威胁。而面临低地位威胁时个体有强烈的动机去直接或间接地管控威胁(Henry, 2008)。因此，管控双重威胁的自我调节行为会消耗领导者大量的心理能量(Fischer et al., 2008; 王忠军 等, 2013)，进而导致自我损耗(Hagger et al., 2010; Baumeister et al., 2007)。

最后，补偿是有限度的，因人而异，适可而止。该理论强调，应对低地位威胁存在个体差异性。鉴于自我损耗及其诱发的辱虐管理源于自我调节失调，而正念被公认为是管控认知失调与下意识行为的有效特质，预期它对自我调节资源流失起到“止损”作用，这为引入正念差异作为调节自我损耗机制的变量提供了理论依据。同时该理论也强调，补偿行为具有可控性，即低地位带来的负面行为可以通过满足个体对自我保护的需求来预防，且一旦得到有效保护，个体就不太可能采取破坏性的补偿行为。鉴于来自更高层领导的信任是重要的外部支持，为处于自我损耗状态的领导者提供自我保护资源补给，这为我们引入该变量作为第二阶段的调节变量提供了依据。

综上，基于低地位补偿理论，本文引入自我损耗为中介变量，领导正念和高层信任为调节变量，构建了一个两阶段被调节的中介模型，系统研究低地位领导因何采取辱虐管理行为以及如何化解这种消极领导风格。

1.1　领导者权重望寡对辱虐管理的影响

层级不一致相关研究表明，当权重望寡时领导者会感受到多重威胁(Bacharach et al., 1993)，表现为对下属的控制力不足和自我价值缺失。领导者管控威胁的自我调节消耗大量心理资源，加剧心理能量流失，导致自我损耗。

首先，控制感威胁。研究表明，当领导者威望不足时，下属会对领导者的指令持有相互矛盾的期望，倾向于采取反抗和敷衍的态度(Fiske, 2010; Tyler, 2006)。地位作为一种相对且稀缺的资源，部门领导者的地位弱化，则意味着职级高的下属地位上升。若组织内权力和地位分属不同个体，领导者和高地位下属都觉得自己有资格领导和指导组织(Halevy et al., 2011)。美国社会学家 Amitai Etzioni 在《积极的社会》一书中就曾指出，即使行动者拥有领导授权和令人信服的专业知识，但是绝大多数目标的实现仍需要动用权力(Etzioni, 1968)，这意味着，高地位下属出于提升工作效率的考量，很有可能做出一些越权越级的行为，这不仅不尊重领导者的感受，还违背了统一指挥原则，削弱领导者在其他下属心中的地位，加剧领导者对职位安全的威胁感知。Bendersky 和 Shah (2012)的研究也表明，权力和地位的分离意味着团队内部制度强制力(权力)与非强制影响力(地位)分化并存，导致团队成员选边站队——听从权力指挥还是追随权威者，领导者不得不费尽心思来应对这种混乱局面。

其次，自我价值威胁。社会学理论认为，人们从他人那里获得关于我是谁的信息，它来源于镜像自我、反射评价和符号互动(Cooley, 1902; Mead, 1932; Blumer, 1969)，基于他人的反应和评价，形成自我价值感。领导者一般被认为职位赋予的法定权力与地位是匹配的(Kay & Jost, 2003)，如果在下属心目中领导者的威望配不上这个“位子”，下属更可能冒着风险违反管理规范(Lammers et al., 2008)，无视领导者的建议而自行其是(Willis et al., 2010)。这些行为都让领导者感到在组织中如真空般存在(existential vacuum)，危及自我价值(Hays & Goldstein, 2015)。此外，如若组织中还存在一个功高震主的高地位下属，在权威暗示效应的影响下，普通员工往往会跟随、模仿和学习高地位下属，这种政令不行

的尴尬局面也会极大地伤害领导者的自尊心和自我价值感(Henry, 2008), 加速自我损耗。

面对低地位威胁, 个体有动力寻找补偿策略管控威胁(Henry, 2008), 甚至有研究显示, 威胁会引发攻击性的需求和冲动(Burton et al., 2012)。本文认为, 低地位领导者在自我损耗的影响下, 更可能选择辱虐管理作为补偿策略。辱虐管理被定义为管理者对下属经常实施非身体攻击行为(如呵斥、藐视、冷嘲热讽等)的一种领导风格(Tepper, 2000)。根据自我损耗理论, 处于自我损耗状态的个体, 对于自身和环境的评价更片面、负面和悲观(Fischer et al., 2008)。这意味着, 那些因被下属认为权重望寡而出现自我损耗的领导者, 因自我控制能力降低而引发认知偏差, 更倾向于采用浅层认知加工方式, 置客观事实不顾而将下属表现出的种种不尊重不恭敬行为归因于人际挑衅, 产生报复冲动(Anderson & Bushman, 2002), 而辱虐管理相对于人身攻击行为而言伤害度不高, 相对于含蓄迂回的沟通方式震慑效果更强, 且以绩效提升之名, 这样更容易迫使下属服从领导者发布的命令和制定的规则, 增强其在组织中的影响力和控制感(Felson, 2006)。同时, 遭受辱虐管理的下属会表现出更低的自尊感(Burton & Hoobler, 2006), 等同变相提升了领导者的自我价值感。

据此, 本文认为权力大地位低的领导者因控制感和自我价值受损而产生自我损耗, 进而更可能因认知偏差而采用辱虐管理重拾控制力和自我价值。据此提出如下假设:

H1: 领导者权重望寡对辱虐管理有正向影响。

H2: 自我损耗中介领导者权重望寡对辱虐管理的正向影响。

1.2 正念特质的调节作用

低地位补偿理论强调, 在遭受低地位威胁时个体的不良反应多源于认知偏差, 且因人而异(Henry, 2009)。近年新涌现的专门为抑制认知偏差而提出的正念(mindfulness), 这种"类人格特质"差异有助于抑制或缓解权重望寡带来的消极作用。正念是一种类似于佛学的"冥想"状态(郭璞洋, 李波, 2017), 在这种状态下, 个体只会单纯地注意正在发生的事情, 而不会仅凭经验或直觉对其进行评判或反刍(Hülsheger et al., 2013)。正念包括两个组成部分: 接受和注意(Liang et al., 2016)。

接受指正念使个体更能简单地接受当下正在经历的事情, 无论是积极的还是消极的。接受当前的感觉而不进行心理滤出(mental filter), 反映个体愿意与不舒服共存, 而不反刍这些消极的感觉(Glomb et al., 2011)。换言之, 正念使得领导者能够理智接受因自身权威不足无法让下属对自己从心理和感情上容纳这一事实, 甚至对下属因此所表现出的各种不恭敬行为也能坦然接受, 这就有效地降低了对自我价值的怀疑。不过多地反刍消极的经历(Brown & Ryan, 2003; Brown et al., 2007), 也有助于防止有限的自我调节资源流失(Kavanagh et al., 2005; Wegner & Zanakos, 1994)。更重要的是, 正念有助于领导者基于自身地位不高的事实, 选择谦虚、沟通、授权等手段来弥补地位不足, 增强在下属心目中的价值和控制力, 这些都有助于缓解低地位威胁造成的自我损耗。

注意指正念促进个体更专注于正在进行的经历, 而不让习惯性倾向引发下意识的行为(Brown & Ryan, 2003)。Deci 和 Ryan (1980)指出, 领导者并不会时时刻刻警惕和监控自己的情绪, 他们经常会在无意识的情况下做出冲动的行为。正因为如此, 领导者被下属, 特别是那些有威望的下属质疑权威不够时, 他们通常会下意识地运用权力打压那些比自己地位高的下属, 来防止自己被架空(Bendersky & Shah, 2012)。而正念有助于促进低地位领导者更有意识地控制自我行为(Brown et al., 2007), 保持清醒的意识, 客观权衡利弊, 把有限的注意力资源放在部门发展上而不是陷入内部"缠斗"。通过沟通、赋权, 调动下属积极性, 不仅可以增加低地位领导者的非正式权力再生, 还有利于提升部门业绩, 提高自身威望, 化解自我价值威胁。

总之, 权重望寡的领导者, 正念水平越高, 越可能通过接受和注意两种机制减缓低地位带来的控制感威胁和自我价值威胁, 从而减缓自我损耗。据此提出如下假设:

H3: 正念调节权重望寡对自我损耗的影响, 进而缓解权重望寡对辱虐管理的影响。

1.3 高层信任的调节作用

如果说"正念"是自我赋能, 它只能起到"止损"作用, 不能完全化解自我损耗。研究表明, 处于自我损耗状态下的个体认知上更趋片面负面, 情绪更趋偏执, 行为更趋极端, 产生认知、情绪和行为上的不良后效(Fischer et al., 2008)。当然, 这也并不意味着辱虐管理会被不断激化。根据低地位补偿理论, 低地位所带来的负面自我保护行为可以通过满足个体的心理需求来预防(Henry, 2008), 如果其自我

价值得到有效保护，他们就不太可能做出消极的补偿行为。本文认为，高层领导信任作为一种外部资源，对其地位损失起到补给作用，可以有效减缓处于自我损耗下低地位领导的辱虐管理行为。

信任(Trust)是基于对他人意图或行为的积极预期而愿意承担由此带来的风险的一种心理状态(Rousseau et al., 1998)。研究表明，上下级信任关系的建立，首先是因为下级对上级抱有积极的期望(de Cremer et al., 2018; Jones & Shah, 2016; Fulmer & Gelfand, 2012)，而上级也按照这种期望给予积极肯定的回应(Ferrin & Dirks, 2003; Korsgaard et al., 2002)，这样信任关系才得以建立。

根据前文分析，处于自我损耗状态的领导者，在认知后效上，对自我价值的积极信念变低；在情绪后效上，消极情绪变多，调节情绪能力变差；在行为后效上，控制力缺失的无能为力感更强，因而他们更期待获得更高层级领导的理解、尊重和认可，来提升其自我价值感和控制感。如果获得高层领导的信任，一者等同追认其部门领导权的合法性，增强其在组织中的控制感；二者意味着其下达的指令有上级的支持，不仅具有合法性还具有权威性，增强其对自我价值的信念；三者也表明他不会被比他地位高的人替代，消弭其威胁感知，减少消极情绪。由此，高层领导信任，可以有效地调节自我损耗在认知、情绪和行为上的不良后效，对低地位带来的损失起到弥补作用。而根据低地位补偿理论的适可而止原则，如果一旦低地位损失得到有效补偿，个体选择消极补偿行为的可能性会大大降低，换言之，如果低地位个体有机会证明自己的价值时，他们就不太可能在受到侮辱或不尊重时做出攻击性行为(Henry, 2009)，本文推测，更高层领导的信任，有助于缓解领导者在自我损耗状态下的辱虐管理行为。据此提出如下假设：

H4: 高层信任调节自我损耗对辱虐管理的影响，进而缓解权重望寡对辱虐管理的影响。

综合以上分析，从资源损耗角度看，缺乏地位带来的控制感和自我价值降低都会威胁到领导者的心理资源流失，加速自我损耗；从资源补偿角度看，自我损耗下领导者有动机采取辱虐管理这种攻击性领导风格，通过贬抑下属进行自我价值补偿。在损耗阶段，个体层面的自我调节机制正念，可以帮助低地位领导者理性地接受因自身权威不够无法让下属对自己从心理上认可与感情上容纳这一客观事实，保持清醒的头脑，凝聚注意力，有意识地控制自我行为，这都有助于缓解权重望寡带来的自我损耗；在补偿阶段，高层信任是一种组织化的替代性补偿机制，通过赋能，有效调节自我损耗在认知、情绪和行为上的不良后效，进而化解自我损耗带来的辱虐管理。由此本文认为，如果将自我调节机制与组织支持机制综合使用，将会更有效地抑制权重望寡带来的补偿性辱虐管理行为，据此提出：

H5: 正念与上级信任共同调节权重望寡经由自我损耗对辱虐管理行为的间接影响，当领导者正念和高层信任水平“双低”时，间接影响最强，“双高”时，间接影响最弱。

综上，本文提出了一个两阶段被调节的中介模型(见图 1)。预研究(研究 1)旨在检验权力不及地位是否导致领导者采取辱虐管理行为；正式研究(研究 2)进一步探索其发生机理和化解策略。

2　研究 1：多项式回归与响应面分析

2.1　样本收集

作为预研究，研究 1 在河南省某大型能源企业集团开展。该集团在经历两次战略重组后建立了较为完备的组织架构，但是由于历史原因“同级不同层、同层不同级”的矛盾在企业改革发展过程中比

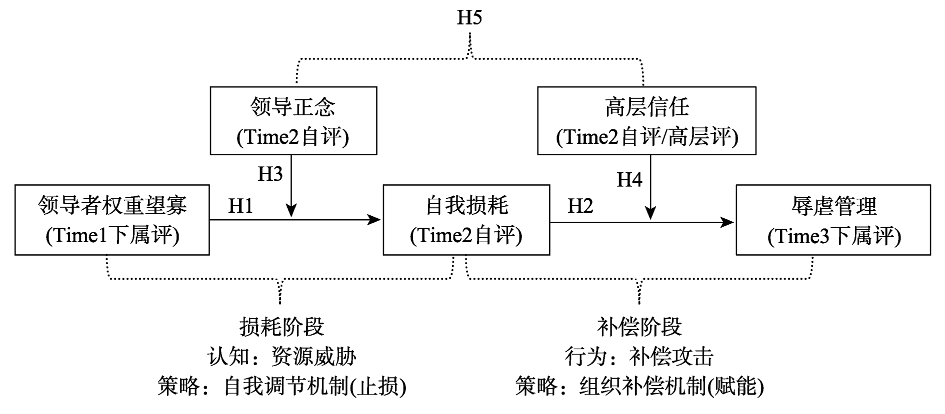


图 1　低地位领导实施辱虐管理的机理及其化解之道

较突出，这对于一贯注重级别的国企来说是一个棘手问题，严重干扰企业良性发展，为此公司委托我们开展课题研究。

研究对象为部门中层管理者和有一定数量下属的业务主管，鉴于下属对其地位和管理风格的感知更深刻，因而由直管下属填写问卷。研究涉及 58 个部门及其领导(平均管理幅度为 6.43)，有效样本 373 份，其中，男性为 73.19%，女性为 26.81%；高中及技工学校学历占 21.45%，专科及高职学历占 56.57%，本科学历占 21.18%，研究生及以上学历占 0.80%；25 岁(含)以下占 6.43%，26~30 岁(含)占 13.94%，31~40 岁(含)占 58.45%，41~50 岁(含)占 10.46%，51 岁及以上年龄段占 10.72%；9.12%的公司服务期为 5 年(含)以内，21.45%为 6 年到 10 年(含)，28.69%为 11 年到 15 年(含)，34.31%为 16 年到 20 年(含)，6.43%为 20 年及以上。

2.2 变量测量

为保证测量的本土适用性，本文采用双向互译并请专家评定问卷的适当性及严谨性。正式研究前做小样本施测。问卷评价尺度从 1 (非常不符合)到 5 (非常符合)。

权力。采用 Hays 和 Bendersky (2015)开发的 2 题项量表，让员工报告其部门领导的权力水平。示范题项为“我的部门领导拥有很大的权力”、“我的部门领导控制着部门中最重要的资源”。克伦巴赫 α 系数为 0.75。

地位。采用 Blader 等(2016)开发的 2 题项量表，让员工报告其部门领导的地位水平。示范题项为“我的部门领导在部门中的地位很高(地位，即对部门领导的尊重和钦佩程度)”，“我的领导在部门中受到大家尊重”。克伦巴赫 α 系数为 0.83。

辱虐管理。采用 Aryee 等(2008)发展出的适合本土情境的 10 题项量表，让员工报告部门领导的辱虐管理行为。示范题项为“我的部门领导经常说我能力不行”、“我的部门领导经常提及我过往的犯错或失败经历”。克伦巴赫 α 系数为 0.79。

控制变量。本文控制了性别、年龄、司龄、教育等人口统计特征变量的影响。

2.3 研究结果

研究 1 采用多项式回归与响应面分析法。为了更好地呈现研究结果，借鉴相关研究的处理方法(刘超 等，2017)，通过反向计分将因变量转换为“不实施辱虐管理的程度”，探索权重望寡(权力 > 地位)沿着不一致线运动时，领导者实施辱虐管理的变动轨迹。多项式回归结果如表 1 所示，模型 2 在模型 1 的基础上加入平方项和交互项之后，模型的整体解释度显著提升(ΔR^2 = 0.16, p < 0.001)，且平方项显著(b_3 和 b_5)，因而权力与地位的匹配关系与辱虐管理行为之间存在非线性关系，多项式回归是合理的(Edwards, 2002)。

主要指标如表 2 和表 3 所示。一般认为，理想的“一致性效应”符合三项条件：(1)响应面沿着不一致线的曲率显著为负；(2)第一主轴不偏离一致线，

表 1 多项式回归结果分析

变量	模型 1		模型 2	
	估计值	标准差	估计值	标准差
截距项	2.68***	0.15	2.91***	0.13
性别	0.02	0.07	−0.003	0.06
教育	−0.06	0.04	−0.03	0.04
年龄	0.03	0.04	0.05	0.04
司龄	−0.001	0.04	−0.03	0.03
权力(b_1)	−0.46***	0.03	−0.30***	0.04
地位(b_2)	0.27***	0.03	0.17***	0.04
权力平方(b_3)			−0.20***	0.03
权力×地位(b_4)			0.29***	0.04
地位平方(b_5)			−0.22***	0.03
R^2	0.36		0.52	
ΔR^2	0.36		0.16	
F	33.84***		40.93***	

注：N = 373; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001，双尾检验。

表 2 响应面驻点与主轴结果

因变量	驻点		第一主轴			第二主轴		
	X_0	Y_0	P_{10}	P_{11}	$-P_{10}/(P_{11}+1)$	P_{20}	P_{21}	$-P_{20}/(P_{21}+1)$
不辱虐程度	−0.91	−0.22	0.64 [0.31, 0.96]	0.94 [0.52, 1.36]	−0.33 [−0.54, −0.12]	−1.19 [−161.23, 158.85]	−1.07 [−1.68, −0.45]	−18.28 [−1857.02, 1820.46]

注：N = 373; X_0, Y_0 代表在 X, Y 坐标平面的驻点。P_{10} 和 P_{11} 分别代表第一主轴的截距和斜率，P_{20} 和 P_{21} 分别代表第二主轴的截距和斜率。95%显著性水平是根据 10000 个 bootstrap 样本的系数构建而来。结果可知，P_{11} 与 P_{21} 置信区间分别包括±1，表明第一主轴和第二主轴并没有明显沿着一致线和不一致线旋转。$-P_{10}/(P_{11}+1)$与 0 有显著差异，响应面沿 Y = X 略微平移；$-P_{20}/(P_{21}+1)$与 0 没有显著差异，响应面没有沿 Y = −X 平移。

表 3　响应面主要指标分析

	响应面检验	估计值	标准差
一致线	斜率(b_1+b_2)	-0.14^{***}	0.03
	曲率($b_3+b_4+b_5$)	-0.13^{***}	0.03
不一致线	斜率(b_1-b_2)	-0.47^{***}	0.07
	曲率($b_3-b_4+b_5$)	-0.70^{***}	0.07
第一主轴	斜率($b_1+b_2P_{11}+b_4P_{10}+2b_5P_{11}P_{10}$)	-0.22^{***}	0.06
	曲率($b_3+b_4P_{11}+b_5P_{11}^2$)	-0.12^{*}	0.06
第二主轴	斜率($b_1+b_2P_{21}+b_4P_{20}+2b_5P_{21}P_{20}$)	−1.37	89.41
	曲率($b_3+b_4P_{21}+b_5P_{21}^2$)	-0.75^{*}	0.32

注: $N = 373$; $*p < 0.05$; $**p < 0.01$; $***p < 0.001$, 双尾检验。

即 $P_{11} = 1$, $P_{10} = 0$; (3)一致线的曲面扁平，即一致线的斜率和曲率均为 0。首先由表 3 可知，响应面沿不一致线(Y = −X)是凸型曲线(曲率 = −0.70, $p < 0.001$)，条件 1 满足；其次如表 2 所示，第一主轴斜率 P_{11} 与 1 没有显著差异(95% CI: [0.52, 1.36])，但第一主轴截距 P_{10} 与 0 有显著差异(95% CI: [0.31, 0.96])，条件 2 不完全满足；最后，一致线(Y = X)如表 3 可知，一致线的斜率和曲率均负向显著(斜率 = −0.14, $p < 0.001$; 曲率 = −0.13, $p < 0.001$)，条件 3 也不满足。尽管如此，根据 Edwards 和 Cable (2009)的研究，当只有条件 1 成立时，也被认为在中等程度上支持了“一致性效应”假设(p.663, 665)。其一，条件 3 只是评估了与理想曲面的偏差情况(p.661)，其满足与否并不影响一致性效应是否成立；其二，条件 1 是支持一致性效应的必要条件，而条件 2 只是为了确保当两个自变量匹配时，因变量总能达到最大值，不支持该条件并不能排除一致性效应(p.660)，且本文关注的并非是最大值出现何处，而关注的重点是随着这种层级不一致的加大，领导的不辱虐行为是不是存在显著的减小，因此条件 2 是否成立并不影响本文提出的“一致性假设”。

如图 2 所示，响应面沿第一主轴为斜率和曲率均为负的凸形曲线(斜率 = −0.22, $p < 0.001$;曲率 = −0.12, $p < 0.05$)。响应面沿第二主轴也是凸形的(斜率 = −1.37, *n.s.*; 曲率 = −0.75, $p < 0.05$)。响应面沿不一致线(Y = −X)是一条斜率和曲率均为负的凸形曲线(斜率 = −0.47, $p < 0.001$; 曲率 = −0.70, $p < 0.001$)，呈倒 U 型，表明对于领导者而言层级不一致会显著增加其实施辱虐管理的可能性。此外，响应面沿着一致线也是一条斜率和曲率均显著的倒 U 型曲线，包含丰富的其他信息，本文会在研究展望中讨论。

为方便分析，本文呈现了不一致线(Y = −X)的截线图。图 3 显示，因$-P_{10}/(P_{11}+1)$与 0 差异显著，响

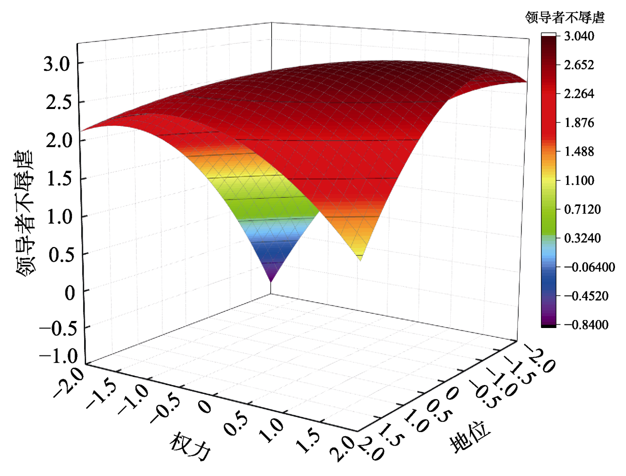


图 2　领导者不辱虐管理的响应面图

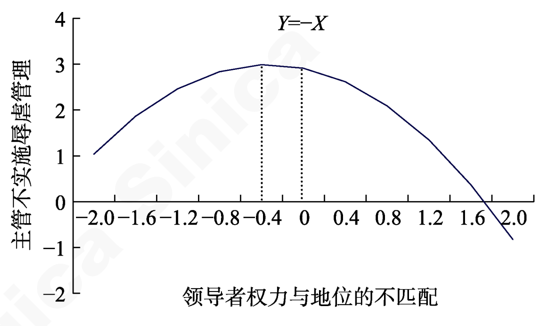


图 3　响应面沿不一致线的截线图

应面沿 Y = X 略微平移，最高点出现在−0.33 个单位而非 0。初始点 2 代表权力最大、地位最小情形，即权力与地位不匹配程度最高，0 代表权力和地位差异性最小，即匹配。从 2→0 沿着不一致线向左侧走，下属感知到的领导者权力大于地位的层级差异逐渐减小，领导者不实施辱虐管理的可能性也逐渐升高。反过来从 0→2 看，随着权力大于地位的层级差异逐渐扩大，主管不实施辱虐管理的可能性也逐渐降低。这支持了本文的观点，即权重望寡与辱虐管理正相关，H1 成立。

3　研究 2: 层级回归分析

在预研究的基础上，研究 2 采取问卷调查法，旨在进一步探索领导者在权力大于地位的情况下因何以及如何化解辱虐管理这种消极领导行为。

3.1　样本收集

考虑到辱虐管理多发生在传统生产型企业，本研究在某矿业集团下属选煤厂展开问卷调查。第一，该企业安全健康管理关口前移，现场作业规范严格，然而为图省事员工违规操作屡有发生，车间主任等直线领导采取呵斥、嘲讽等管理行为是种常态；第二，企业职位职级分离，领导者被技术主管挑战也时有发生；第三，企业正在推行“有温度的管理”，

本研究计划得到高层领导的支持。

为了减低共同方法偏差以及更好地探索因果效应，分三阶段采集数据，时间间隔为 1 个月。第一阶段，由下属报告他们感知到的直线领导权力大小和地位影响力。第二阶段，由领导者本人完成正念、自我损耗、高层信任以及控制变量的测量。第三阶段，由下属完成对直线领导辱虐管理的测量。需要强调的是，由领导者本人对感知高层信任进行打分尽管存在社会称许效应，但是如果让高层领导来打分的话，一者因领导风格不同表达信任的方式存在差异，二者直线领导者个性差异决定了他们对来自高层信任的解码也存在差异，这都会增加高层打分的测量误差。因此，本研究主要采用直线领导本人打分的测量方式，同时也搜集高层领导的直接打分，采用跨层次分析策略，进一步确定高层信任的调节作用。

在人力资源部的协助下，共有 62 个部门领导或主管、400 名员工以及 19 个更高层级的领导参与调查。剔除无效样本后，有效样本包括 61 个部门或班组(平均幅度 = 5.53, *se* = 1.72)的领导或主管，以及 19 个更高层级的领导。问卷调查是在一个单独的会议室中进行，正式填写前研究助理会逐题解析题项含义。样本中，男性为 60.66%，女性为 39.34%；高职及以下学历占 22.95%，本科学历占 59.02%，硕士及以上学历占 18.03%；30 岁及以下 6.56%，31~35 岁占 18.03%，36~45 占 37.71%，46~50 岁占 26.23%，51 岁及以上占 11.47%；6.56%的公司服务期为 5 年(含 5 年)以内，22.95%为 6 年到 10 年(含 10 年), 29.51%为 11 年到 15 年(含 15 年), 19.67%为 16 年到 20 年(含 20 年), 21.31%为 20 年及以上。

3.2　变量测量

权重望寡。鉴于地位具有主观感知属性(Blau, 1964; Foa, 1971; Podolny, 1932)，不同下属对同一领导的地位感知不完全一致，从而形成下属对领导者层级不一致的感知差异。参照季浩等(2019)以及 Kunze 和 Menges (2017)的做法，首先由所有直接下属分别报告领导者权力和地位的水平，相减得到一个权力和地位的差值，若差值为正，则表明在该下属心目中其领导者的权力大于地位，即为本研究所关注的权重望寡。因研究样本为领导者，用部门中得到的所有正值进行组内平均，聚合到部门层面，得出的均值即为自变量权重望寡的测量值。权力和地位的测量方法同研究 1，权力的克伦巴赫 α 系数为 0.77，地位的克伦巴赫 α 系数为 0.82；由于权力与地位由其下属评分聚合而成，本文通过内部一致性系数(*ICC*) (James, 1982)评估数据聚合的有效性，权力的 *ICC* (1)为 0.31, *ICC* (2)为 0.709, r_{wg} = 0.74; 地位的 *ICC* (1)为 0.26, *ICC* (2)为 0.66, r_{wg} = 0.71, 均显示出了较强的组内一致性。

自我损耗。采用 Twenge 等(2004)开发的 5 题项量表，让直线领导者自己报告当层级不一致时他们在工作上的反应。示范题项为“下属让我感到在工作中难以集中精力”、“下属让我感到筋疲力尽”。克伦巴赫 α 系数为 0.89。

辱虐管理。采用 Aryee 等(2008)在 Tepper 量表基础上发展出的适合本土情境的 10 题项量表，让员工报告部门领导者的辱虐管理行为。示范题项为“我的领导经常说我能力不行”、“我的领导经常提及我过往的犯错或失败经历”。克伦巴赫 α 系数为 0.90。由于采用团队层面的分析策略，需要将辱虐管理聚合团队层面，经计算, *ICC* (1) = 0.35, *ICC* (2) = 0.75, r_{wg} = 0.97, 具有较强的组内一致性，可以采取团队分析策略。

领导正念。采用 Brown 和 Ryan (2003)开发的 15 题项量表，让领导者本人报告自己的正念水平。示范题项为“我发现我做事的时候不太专心(反向题)”, “我时常会因为不小心、没注意或在想别的事情，而打碎或打翻东西(反向题)”。克伦巴赫 α 系数为 0.89。

高层信任。信任包含情感信任和认知信任两种形式(Mcallister, 1995)。高水平的情感信任可能会使信任者对被信任者做出非理性行为，从而产生与认知信任相反的效果。一者，情感信任涉及频繁的人际互动，这种与高层领导夹杂着情感的高频互动可能会让下属认为部门领导与高层领导关系超出了正常的工作范围，从而会进一步加深对权力的偏见(Mcallister, 1995)；另一方面，鉴于信任的主观属性，基于情感的信任也可能会被部门领导理解为高层领导无底线的支持，反而变本加厉地实施辱虐管理。因此本文选择 Mayer 和 Gavin (2005)开发的以认知为导向的 5 题项量表，为稳定结论，分别采集了部门领导者和高层领导两个来源的数据。部门领导者自评是让他们报告感知到的来自高层领导的信任水平，示范题项为“在一些重要的议题上，我的分管领导从来不让我插手(反向题)”, “如果下属对我的动机表示怀疑，我的分管领导会力挺我”。克伦巴赫 α 系数为 0.82。高层评分是让主管领导报告对他的信任程度，示范题项为“在重要的议题上，

我从不让 XX (主管名字)插手(反向题)”, “如果下属对 XX (主管名字)的动机表示怀疑, 我会力挺他/她”。克伦巴赫 α 系数为 0.83。

控制变量。除了性别、年龄、教育、司龄等人口统计学变量外, 由于地位较强的主观色彩, 本文遵循 Kunze 和 Menges (2017)的建议, 控制了层级一致(即地位足可以匹配权力)的影响。具体方式是将权力减去地位为负值和 0 的部分求绝对值, 然后进行组内平均(Σ|权力−地位 ≤ 0|/n, n 为部门或班组人数), 聚合到团队层面。

3.3 研究结果

3.3.1 数据结构的合理性

本文运用验证性因子分析检验各变量间的区分效度。结果表明, 五因子模型各项拟合指数(χ^2 = 1075.80, df = 585, χ^2/df = 1.84, RMSEA = 0.05, IFI = 0.90, CFI = 0.90)满足标准要求, 且显著优于其他备择模型, 说明各变量间具备良好的区分效度。随后在五因子结构基础上增加共同方法因子, 评估了共同方法偏差。结果发现, 五因子模型的 RMSEA、CFI 等指标改善程度有限(ΔRMSEA = 0.01, ΔCFI = 0.01), 表明共同方法偏差未对本研究构成威胁。

3.3.2 描述性统计及相关系数

如表 4 所示, 权重望寡与自我损耗和辱虐管理正相关, 自我损耗与辱虐管理正相关, 权力和地位呈现强相关 0.84 (p < 0.001), 均值差为 0.29, 偏低, 这是因为二者具有相互强化属性, 地位可以导致权力, 权力也可以产生地位(Magee & Galinsky, 2008)。

3.3.3 假设检验结果

回归分析结果如表 5 所示。从模型 1 可知, 权重望寡与辱虐管理显著正相关(β = 1.16, p < 0.001), 模型 5 显示, 权重望寡对自我损耗有正向影响(β = 1.17, p < 0.001), 模型 2 加入中介变量后自我损耗对辱虐管理有正向影响(β = 0.52, p < 0.001), 且权重望寡对辱虐管理的影响变小(β = 0.55, p < 0.05), 符合部分中介的条件。此外, Mplus 7.4 的统计结果显示, 权重望寡通过自我损耗对辱虐管理的间接效应值为 β = 0.64, 95% CI: [0.41, 1.04]排除 0, 显著。综上, H1 和 H2 得到支持。

模型 7 检验了领导正念的调节效应。相比模型 6 其整体拟合优度改进 11% (ΔR^2 = 0.11, p < 0.01), 而权重望寡与领导正念的交互项显著(β = −0.60, p < 0.01), 说明调节效应存在。进一步, 本文运用 Johnson-Neyman (J-N)法探索调节效应的具体形态。J-N 法弥补传统描点法(即均值 ± 1 个标准差)的不足(Miller et al., 2013), 通过描绘简单斜率的置信带提供更精准的信息(限于篇幅, 具体方法可向作者索要)。如图 4 所示, 在领导正念(中心化)小于 0.75 部分, 简单斜率线的置信带排除了 0, 因而显著, 并且该斜率线沿 X 轴递减, 表明领导正念负向调节权重望寡与自我损耗之间的关系, 即随着领导者正念水平增加, 权重望寡对自我损耗的正向影响作用越来越弱。

随后, 本文运用区间估计 Bootstrap 法检验了在高正念水平(+1 SD)和低正念水平(−1 SD)下权重望寡(X)→自我损耗(M)→辱虐管理(Y)的间接效应差异(即检验 H3)。表 6 显示, 正念水平高时, 间接效应量 0.34, 95% CI [0.05, 0.76]排除 0, 显著; 当正念水平低时, 间接效应量 0.84, 95% CI: [0.40, 1.42]

表 4　描述性统计及变量间的相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性别	0.39	0.49	–										
2. 学历	1.95	0.64	0.06	–									
3. 年龄	3.18	1.07	−0.20	−0.23	–								
4. 工龄	3.26	1.22	−0.20	−0.09	0.65***	–							
5. 层级一致	0.45	0.30	−0.12	−0.07	0.004	−0.08	–						
6. 权力	3.76	0.60	−0.11	0.23	0.000	−0.03	−0.12	–					
7. 地位	3.47	0.61	−0.06	0.27*	−0.01	0.02	0.06	0.84***	–				
8. 权重望寡	1.29	0.50	−0.05	−0.08	−0.13	−0.24	0.24	0.16	0.07	–			
9. 自我损耗	3.01	0.96	−0.03	−0.004	0.09	0.05	0.32*	0.16	0.24*	0.59***	–		
10. 辱虐管理	2.62	0.91	−0.03	−0.07	0.12	0.13	0.23	0.23	0.20	0.58***	0.73***	–	
11. 领导正念	2.62	0.84	−0.01	0.01	0.13	0.15	−0.06	0.22	0.10	−0.02	−0.18	−0.01	–
12. 高层信任	2.93	1.08	−0.09	−0.12	−0.05	−0.25*	0.21	0.25	0.28*	0.40**	0.36**	0.15	0.02

注: N = 61; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001, 双尾检验。

表 5 层级回归结果

变量	辱虐管理								自我损耗					
	模型 1		模型 2		模型 3		模型 4		模型 5		模型 6		模型 7	
	β	*SE*	β	*SE*	β	*SE*	β	*SE*	β	*SE*	β	*SE*	β	*SE*
截距项	2.62***	0.10	2.62***	0.08	2.62***	0.08	2.70***	0.08	3.01***	0.10	3.01***	0.10	3.01***	0.09
性别	0.15	0.20	0.07	0.17	0.04	0.17	0.06	0.16	0.150	0.21	0.16	0.20	0.13	0.18
学历	0.03	0.15	−0.04	0.13	−0.06	0.13	−0.10	0.12	0.13	0.16	0.14	0.15	0.14	0.14
年龄	0.03	0.12	−0.002	0.10	0.02	0.10	0.004	0.09	0.07	0.12	0.08	0.12	0.14	0.11
司龄	0.21	0.10	0.14	0.09	0.10	0.09	0.11	0.09	0.14	0.11	0.16	0.11	0.14	0.10
层级一致	0.34	0.33	0.01	0.29	0.03	0.28	0.04	0.26	0.64	0.34	0.60	0.33	0.77	0.30
权重望寡	1.16***	0.20	0.55*	0.21	0.60**	0.21	0.59**	0.20	1.17***	0.21	1.19***	0.20	0.97***	0.19
自我损耗			0.52***	0.11	0.55***	0.11	0.43***	0.11						
正念											−0.23	0.12	−0.18	0.11
权重望寡×正念													−0.60**	0.16
高层信任					−0.14	0.09	−0.15	0.08						
自我损耗×高层信任							−0.21**	0.07						
R^2	0.43		0.60		0.62		0.67		0.44		0.48		0.58	
ΔR^2	0.43***		0.17***		0.02		0.06**		0.44***		0.04		0.11**	
F	6.83***		21.87***		2.54		8.76**		6.98***		3.99		13.55**	

注: $N = 61$; *$p < 0.05$; **$p < 0.01$; ***$p < 0.001$。

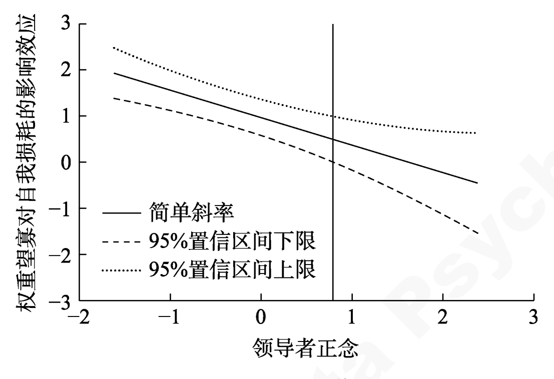


图 4 领导正念的调节作用(J-N 图)

排除 0, 显著, 且二者差异性显著(β = −0.49, 95% CI: [−0.99, −0.11]), 因此, 被调节的中介效应存在, H3 得到验证。

接着, 本研究检验了高层信任的调节作用。表 5 模型 4 显示, 自我损耗与高层信任的交互项显著(β = −0.21, $p < 0.01$), 说明调节效应存在。J-N 图显示(见图 5), 高层信任(中心化)小于 1.225 部分的简单斜率线的置信带排除了 0, 因而显著, 且斜率线沿 X 轴递减, 表明高层信任负向调节领导者自我损耗与辱虐管理之间的关系, 即高层的信任水平越高, 自我损耗对领导者辱虐管理行为的正向影响作用越弱。

表 7 显示, 当高层领导的信任水平高时, 间接效应量 0.30, 95% CI: [0.01, 0.67]排除 0, 显著; 信任水平低时, 间接效应量 0.80, 95% CI: [0.39, 1.40]排除 0, 显著; 且二者差异性显著(β = −0.50, 95%CI: [−1.14, −0.04]), 表明, 高层信任的第二阶段有

表 6 被调节的中介效应分析结果(正念)

变量		第一阶段 X→M [95% CI]	第二阶段 M→Y [95% CI]	直接效应 X→Y [95% CI]	间接效应 (P_{YM}×P_{MX}) [95% CI]	总效应 (P_{YX}+[P_{YM}×P_{MX}]) [95% CI]
领导正念	高	0.57* [0.05, 1.15]	0.66*** [0.12, 1.11]	0.44* [0.03, 0.88]	0.34* [0.05, 0.76]	0.79** [0.14, 1.45]
	低	1.38*** [0.88, 1.85]	0.56*** [0.11, 1.03]	0.34 [−0.10, 0.71]	0.84*** [0.40, 1.42]	1.18*** [0.75, 1.83]
	差异	−0.81** [−1.39, −0.12]	0.10 [−0.32, 0.53]	0.10 [−0.32, 0.53]	−0.50** [−0.99, −0.11]	−0.39 [−0.88, 0.19]

注: $N = 61$; *$p < 0.05$; **$p < 0.01$; ***$p < 0.001$。

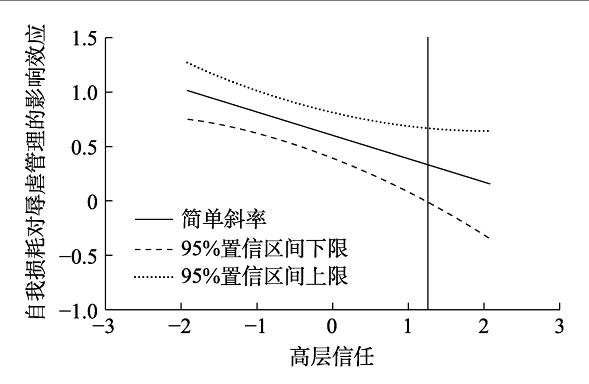


图 5　高层信任的调节作用(J-N 图)

中介的调节效应显著，即 H4 成立。

最后，本研究检验了领导正念和高层信任的联合调节作用(H5)。表 8 显示，在正念和信任双高的条件下，权重望寡通过自我损耗对辱虐管理的间接效应显著(β = 0.15, 95% CI: [0.001, 0.51])，总效用显著(β = 0.66, 95% CI: [0.04, 1.21])。在正念和信任双低的条件下，间接效应显著(β = 0.96, 95% CI: [0.52, 1.57])，总效用显著(β = 1.47, 95% CI: [1.01, 2.08])。联合调节效应图(见图 6)进一步显示，权重望寡通过自我损耗对辱虐管理的间接效应，在正念和信任双高的联合条件下最弱，在正念信任双低条件下最强，由此 H5 得到验证。

3.4　补充分析

为了稳定结论，本研究补充了一个高层信任的跨层次调节分析。具体做法是，员工感知到的辱虐管理不再作团队聚合，而是放在第一层，自评的高层信任数据替换成高层领导打分的数据，构建并检验一个 2 × 2→2 × 2→1 的跨层次模型。

表 9 显示，正念水平高的情况下，间接效应量为 β = 0.35 (95% CI: [0.05, 0.64])，低的情况下间接效应量为 β = 0.86 (95% CI: [0.36, 1.36])，二者差异性显著(β = −0.51, 95% CI: [−0.99, −0.03])，表明领导正念的调节效应显著，H3 同样成立。同时，信任水平高的情况下，间接效应量为 β = 0.30 (95% CI: [0.03, 0.57])，低的情况下间接效应量 β = 0.83 (95% CI: [0.36, 1.29])，间接效应差异性显著(β = −0.53, 95% CI: [−0.93, −0.12])，说明被调节的中介作用存在，H4 也同样得到验证。

表 10 的联合调节效应结果表明，在正念水平和信任水平双高的条件下，间接效应量最小(β =

表 7　被调节的中介效应分析结果(信任)

变量		第一阶段 X→M [95% CI]	第二阶段 M→Y [95% CI]	直接效应 X→Y [95% CI]	间接效应 (P_{YM}×P_{MX}) [95% CI]	总效应 (P_{YX}+[P_{YM}×P_{MX}]) [95% CI]
高层信任	高	0.72*** [0.46, 1.56]	0.27 [−0.02, 0.50]	0.51** [0.09, 0.86]	0.30* [0.01, 0.67]	0.81*** [0.08, 1.34]
	低	0.72*** [0.46, 1.56]	0.70** [0.40, 0.98]	0.51** [0.09, 0.86]	0.80*** [0.39, 1.40]	1.31*** [0.77, 1.84]
	差异	0 –	−0.43*** [−0.93, −0.03]	0 –	−0.50*** [−1.14, −0.04]	−0.50*** [−1.14, −0.04]

注: N = 61; *p < 0.05; * *p < 0.01; ***p < 0.001。

表 8　两阶段被调节的中介效应分析

变量		第一阶段 X→M [95% CI]	第二阶段 M→Y [95% CI]	直接效应 X→Y [95% CI]	间接效应 (P_{YM}×P_{MX}) [95% CI]	总效应 (P_{YX}+[P_{YM}×P_{MX}]) [95% CI]
高 领导正念	高层信任度高	0.57* [0.05, 1.15]	0.27 [−0.02, 0.50]	0.51** [0.09, 0.86]	0.15* [0.001, 0.51]	0.66*** [0.04, 1.21]
	高层信任度低	0.57* [0.05, 1.15]	0.70*** [0.40, 0.98]	0.51** [0.09, 0.86]	0.40* [0.04, 0.83]	0.91*** [0.12, 1.73]
低 领导正念	高层信任度高	1.38*** [0.88, 1.85]	0.27 [−0.02, 0.50]	0.51** [0.09, 0.86]	0.37* [0.01, 0.76]	0.88*** [0.07, 1.58]
	高层信任度低	1.38*** [0.88, 1.85]	0.70*** [0.40, 0.98]	0.51** [0.09, 0.86]	0.96*** [0.52, 1.57]	1.47*** [1.01, 2.08]

注: N = 61; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001。

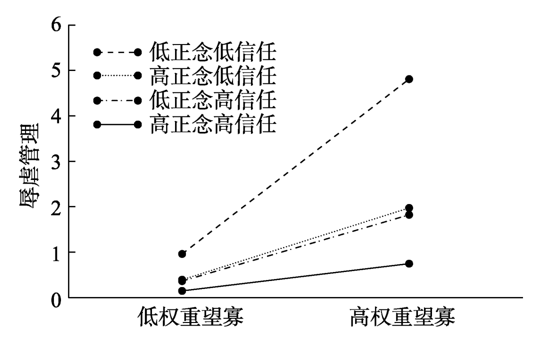


图 6 两阶段调节间接效应交互图

表 9 间接效应的线性阶层模型分析(跨层次)

变量	调节变量(高)		调节变量(低)		差异	
	β	CI	β	CI	β	CI
领导正念	0.35*	[0.05, 0.64]	0.86***	[0.36, 1.36]	−0.51***	[−0.99, −0.03]
高层信任	0.30*	[0.03, 0.57]	0.83***	[0.36, 1.29]	−0.53***	[−0.93, −0.12]

注: N = 61; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001。

表 10 联合间接效应的线性阶层模型分析(跨层次)

变量	正念(高)		正念(低)	
	高层信任(高)	高层信任(低)	高层信任(高)	高层信任(低)
β	0.15	0.41**	0.37*	1.01***
CI	[−0.02, 0.32]	[0.02, 0.80]	[0.05, 0.69]	[0.54, 1.49]

注: N = 61; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001。

0.15, *n.s.*), 总效用量最小(β = 0.67, 95% CI: [0.19, 1.15])。相反, 在正念和信任双低的条件下, 间接效应量最高(β = 1.01, 95% CI: [0.54, 1.49]), 总效用量最大(β = 1.54, 95% CI: [1.02, 2.05]), 这一结论同样支持 H5。

最后, 本文将研究 2 中权力、地位、辱虐管理的数据进行响应面分析, 复制了研究 1 的结果, 即响应面沿着不一致线是一条曲率为负的曲线, 曲率 = −0.35 (t = −1.79), 不一致线的曲率在 90% CI 内是显著的, 这进一步增强了研究结果的稳健性。

4 结果结论

两项研究验证了本文基于低地位补偿理论构建的整体理论框架, 即权重望寡引发领导者的辱虐管理行为(研究 1), 自我损耗中介权重望寡对辱虐管理的正向影响, 是诱发低地位领导实施辱虐管理的重要心理机制, 而个体状态特质正念和组织机制高层信任是缓解自我损耗间接效应的重要干预策略(研究 2), 理论讨论与管理启示如下。

4.1 理论讨论

第一, 领导者权重望寡诱发辱虐管理。Fast 等(2012)呼吁, 研究不应局限于探索权力和地位对个体行为的影响差异, 应该将二者结合起来探索缺乏地位的权力为什么更容易导致人际冲突, 本文扩展了这一范式, 表明当领导者地位不及权力时人际冲突很可能会反映在日常管理风格上, 这无疑深化了辱虐管理研究, 表明它不仅仅是领导者滥用权力的表现, 其背后可能源于地位缺失。本文也进一步证明, 权力和地位来源不同、感知有别, 法定的权力在促进组织运转方面固然重要, 但是感染他人, 让下属从心理上认同、感情上接受的社会地位同样重要, 不可偏废。同时, 本文将低地位补偿理论从社会领域(如校园枪击事件、恐怖主义、谋杀等“热”暴力行为) (Henry, 2008; Henry, 2009)拓展到职场研究, 从“是什么”——辱虐管理作为补偿手段、“为什么”——地位缺失导致自我损耗、“怎么办”——正念和信任限制不良补偿手段蔓延三个方面, 揭示权重望寡诱发辱虐管理的机制及其化解之道。对该理论本身的贡献在于, 发现它不仅仅局限于解释底层群体因何采用暴力行为补偿自我价值, 社会精英阶层面临“地位困境”时同样也会采用消极补偿行为, 更甚者, 精英阶层手中的权力会放大低地位补偿动机(Anicich et al., 2016), 更具破坏力。

第二, 自我损耗是权重望寡诱发辱虐管理的中介机制。本研究表明, 身居要职却缺乏相应的威望, 在很大程度上限制了领导者在其管辖职责范围内应有的控制力, 让他们自我价值受损。正因为缺乏与之匹配的地位, 领导者更会遭遇来自下属“隐性”和“显性”的挑战, 让他们不得不耗费有限的自我调节资源来应对, 加剧自我损耗。这一结果也同国内相关研究结论一致, 自我损耗下的个体更难谅解他人的冒犯行为(谭树华 等, 2012; 王忠军 等, 2013), 因而更容易采取偏激和破坏性的领导行为。拓展启示在于, 组织在配置关键领导岗位时, 不仅要关注他的领导能力, 还要关注其社会地位和威望, 尽可能实现权力和地位的匹配, 避免权重望寡, 否则会带来领导者自我损耗、员工承受辱虐管理的双输结局。

第三, 正念特质是缓解权重望寡型领导自我损耗的有效手段。本文验证了领导正念特质的调节作用, 表明低地位领导者在面对工作中的挑战时, 其自我损耗的水平取决于领导者的正念特质强度。正念水平高的领导者能够理智地接受因自身权威不足无法让下属从心理上认可与感情上容纳的客观

事实, 更能聚焦重要事项而不做无谓的反刍, 这些都有助于减缓自我损耗程度(Brown et al., 2007; Kavanagh et al., 2005)。以往关于领导正念的研究主要是基于减轻对下属的敌意感知(Liang et al., 2016), 本研究揭示, 领导正念还可以降低自我损耗水平, 恢复个体的社会认知能力。此外, 越来越多的研究表明, 作为类人格特质, 正念是可改变的状态变量, 无疑大大拓展了本文的理论价值, 为人才甄选领域的研究提供启示: 正念教育能够帮助新领导更好地适应领导岗位。

第四, 高层信任是缓解自我损耗转化为辱虐管理的有效手段。正念特质虽然可以有效减缓部门领导心理上的自我损耗, 作为状态特质, 还会受到其他环境因素影响(Hülsheger et al., 2013), 一旦正念下降, 低地位领导就会加速损耗, 从而导致平衡自我的社会功能失调, 带来辱虐式管理风格, 因而并不能从根本上解决主管权重望寡时产生的多种威胁。由此, 本文提出第二阶段的干预措施, 验证了高层信任的调节作用, 表明低地位领导出现自我损耗后, 其领导行为转化为辱虐管理的程度还取决于高层领导的信任水平, 高层领导的信任机制, 有助于增强低地位领导的控制力和自我价值, 从而缓解因自我损耗而做出的辱虐管理。这也支持了低地位补偿理论的观点, 多种资源的互补性使得补偿行为具有多样性和灵活性, 一旦得到补偿, 消极行为就会适可而止。两阶段联合调节效应结果表明, 正念和信任的综合运用是遏制低地位领导实施辱虐管理的重要调节机制, 为后续探讨如何在层级不一致的情况下处理部属关系奠定理论基础。

4.2　管理启示

第一, 加强部门领导者正念的训练。随着越来越多的新人被提拔到领导岗位, 权力地位分化的状况越来越明显, 如果不及时采取措施, 身居要职却缺乏地位威望的领导者, 很可能陷入组织内部权力与地位两套“烈马”的激烈对抗之中而呈现自我损耗, 下属也不得不承担由此带来的辱虐管理。因此, 加强领导者的正念特质训练至关重要。个体的正念水平同时受先天和后天因素影响, 可以通过教育和训练来增强(段文杰, 2014)。一方面, 在领导选聘过程中, 应将正念水平作为一个重要的胜任素质纳入到任职资格的考察中去; 另一方面, 加强领导特别是新任领导的正念训练, 增强其自我调节能力。可供参考的方式是 Kabat-Zinn (2003)开发的 MBSR (mindfulness-based stress reduction)项目, 已经被广泛证明是改善个体正念水平的良好方案(Lange & Rowold, 2019)。

第二, 建立高层领导干预制度。当低地位领导者由于自我损耗引发辱虐管理时, 高层领导者不能冷眼旁观, 要适时适当地干预。具体而言, 当下属质疑怀疑甚至在公开场合顶撞主管时, 当某个部门经常出现令行不止时, 高层领导要及时介入, 客观分析问题的根源。如果不是因为部门领导能力不足或指挥失当, 而仅仅是由于他缺乏权威或影响力, 高层领导要主动为处于自我损耗状态下的领导者赋能, 公开确认其权力的合法性和指挥的权威性, 从而增强他们的控制感和自我价值, 阻断自我损耗转化为辱虐管理的路径。

4.3　局限与展望

目前关于权力地位层级不一致的研究尚处于起步阶段, 无论是理论发展, 还是研究方法的探索都具有广阔的空间。

第一, 自变量的测量涉及权力和地位两个变量, 研究 1 采用匹配法, 虽然能够精确反映权力和地位的匹配程度对因变量的影响, 但是响应面分析本质上是对回归系数的反复检验, 无形中会增大 I 类统计错误的可能性(柏帅蛟　等, 2018; 张珊珊　等, 2012), 多元高阶回归方程的低效力以及检验高阶效应的困难性, 也限制了使用响应面进行深入的交互效应检验(Shaw & Gupta, 2004)。研究 2 采用单向维度做差的方法进行测量, 虽然能够深入探索单向维度的作用机制和边界条件, 但无法充分反映权力和地位此消彼长带来的整体效应变化。未来有必要整合或探索新的测量方法。由于条件的限制, 研究样本主要集中于辱虐管理频发的煤炭行业, 这限制研究结果的普适性。未来可以结合不同行业、不同群体拓宽研究范围。

第二, 尚存在一些可能引发共变的因素没被控制。例如, 自我调节能力影响个体的自我损耗过程和水平(Muraven & Baumeister, 2000); 偏见敏感性影响个体忍受偏见时的自我损耗程度(Inzlicht et al., 2006), 应将这些变量作为情境变量纳入模型。在本土化研究中关系是不得不考虑的因素, 来自高层领导的信任可能因为私交良好被陷入自我损耗状态的领导者误解为有后台支持, 反而可能变本加厉地实施辱虐管理。后续研究应视之为情境变量, 探索信任与偏私关系的交互调节效应, 以便深入地揭示权重望寡导致辱虐管理的根源。

第三, 没有考虑受害下属的反应。事实上, 低

地位领导“以毒攻毒”的做法可谓“杀敌一千，自损八百”，可能会激发下属“以恶报恶”的负向互惠(negative reciprocity)行为(Simon, et al., 2015)，反过来让领导者体验到更少的服从和尊重，加剧低地位感知，从而陷入“低地位感知→心理损耗→辱虐管理→负向互惠→低地位感知→ • • •” 的恶性循环。后续研究可以基于动态和双向视角构建交叉滞后模型，更深入地揭示低地位领导的辱虐管理行为。

第四，没有探索建设性的补偿行为。追求地位是人类的基本动机之一，本文探索了低地位领导的消极补偿机制及其干预策略，同时也认为这并非唯一提升地位的手段。从固有属性来看，地位是一个带有明显社会交换性质的构念，地位的动态变化也是一个社会交换的过程。正如 Blau (1964)所言：“要赢得别人的尊重和敬仰，光靠卓越的能力是不够的，还必须利用这些能力为其他人谋福利” (p. 162)。低地位领导还可以通过展示虚心请教、授权、躬身笃行等建设性行为来提升自身威望和地位。后续学者可以探讨权重望寡下领导者建设性补偿行为发生的机理及其边界条件(如个体特质，政治技能，组织氛围等)，以进一步丰富低地位领导行为的研究。

最后，只研究了权力和地位匹配中权力大于地位的维度，事实上，响应面分析包含了 4 种匹配维度的丰富信息。一者，不一致线是一条斜率和曲率都为负的曲线，表明领导者地位高而权力低时也有可能实施辱虐管理。可能的解释是，此时领导者仕途坎坷、升迁无望，受郁郁不得志等消极情绪支配，做出辱虐管理行为。二者，一致线也是一条斜率和曲率都为负的曲线，表明相对于权力和地位中等程度的匹配，领导者权力和地位“双高”和“双低”都会诱发辱虐管理。“双高”表明领导者不仅拥有绝对的控制权，还备受下属尊重和敬仰。而地位通常与亲社会行为有关，也常常与自我感觉良好联系在一起(Blader & Chen, 2012)，这可能会使高地位领导产生道德许可效应，而权力又能够帮助个体按照自己的真实感受行事(Anicich et al, 2016)，从而使“双高”领导者做出辱虐管理。“双低”表明领导者在部门中不仅无法掌控其下辖的部门，也无法得到周围人的尊重和认可，这种如同“真空”似的工作角色也注定了他们未来的职业发展极其有限，从而使其产生一种“破罐子破摔”的心态，做出辱虐管理。因此，本文呼吁学者们能够在本研究的基础上进一步探索权力和地位的匹配对领导力行为的影响。

参考文献

Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology, 53*, 27−51.

Anicich, E. M., Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2016). When the bases of social hierarchy collide: Power without status drives interpersonal conflict. *Organization Science, 27*(1), 123−140.

Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review, 4*(3), 393−411.

Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Mundell, B. (1993). Status inconsistency in organizations: From social hierarchy to stress. *Journal of Organizational Behavior, 14*(1), 21−36.

Bäckman, L., & Dixon, R. A. (1992). Psychological compensation: A theoretical framework. *Psychological Bulletin, 112*(2), 259−283.

Bai, S. J., Jing, R. T., Li, P., Chen, L., & Li, G. Q. (2018). Using response surface analysis in P-E fit researches. *Management Review, 30*(3), 161−170.

[柏帅蛟, 井润田, 李璞, 陈璐, 李贵卿. (2018). 匹配研究中使用响应面分析的方法. *管理评论, 30*(3), 161−170.]

Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science, 16*(6), 351−355.

Bendersky, C., & Shah, N. P. (2012). The cost of status enhancement: Performance effects of individuals' status mobility in task groups. *Organization Science, 23*(2), 308−322.

Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2014). What's in a name? Status, power, and other forms of social hierarchy. In J. T. Cheng, J. L. Tracy & C. Anderson (Eds.), *The psychology of social status* (pp.71−95). New York: Springer.

Blader, S. L., & Chen, Y. R. (2012). Differentiating the effects of status and power: A justice perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(5), 994−1014.

Blader, S. L., Shirako, A., & Chen, Y. R. (2016). Looking out from the top: Differential effects of status and power on perspective taking. *Personality and Social Psychology Bulletin, 42*(6), 723−737.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Berkeley: University of California Press.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), 822−848.

Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry, 18*(4), 211−237.

Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues, 18*(3), 340−355.

Burton, J. P., Hoobler, J. M., & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology, 27*(3), 271−279.

Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: The case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing, 19*(1), 55−79.

Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribner.

de Cremer, D., van Dijke, M., Schminke, M., de Schutter, L., & Stouten, J. (2018). The trickle-down effects of perceived trustworthiness on subordinate performance. *Journal of Applied Psychology, 103*(12), 1335−1357.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *The Journal of Mind and Behavior, 1*(1), 33−43.

Duan, W. J. (2014). Disagreements of studies on mindfulness: Conceptualization and measurements. *Advances in Psychological Science, 22*(10), 1616−1627.

[段文杰. (2014). 正念研究的分歧: 概念与测量. *心理科学进展, 22*(10), 1616−1627.]

Edwards, J. R. (2002). Alternatives to difference scores: Polynomial regression analysis and response surface methodology. In F. Drasgow & N. W. Schmitt (Eds.), *Measuring and analyzing behavior in organizations: Advances in measurement and data analysis* (pp.350−400). San Francisco: Jossey-Bass.

Edwards, J. R., & Cable, D. A. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654−677.

Etzioni, A. (1968). *The active society.* New York: The Free Press.

Fast, N. J., Halevy, N., & Galinsky, A. D. (2012). The destructive nature of power without status. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(1), 391−394.

Felson, R. B. (2006). Violence as instrumental behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp.7−28). London, UK: Sage.

Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization Science, 14*(1), 18−31.

Fischer, P., Greitemeyer, T., & Frey, D. (2008). Self-regulation and selective exposure: The impact of depleted self-regulation resources on confirmatory information processing. *Journal of Personality and Social Psychology, 94*(3), 382−395.

Fiske, S. T. (2010). Interpersonal stratification: Status, power, and subordination. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert & L. G (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp.941−982). New York, NY: Wiley.

Foa, U. G. (1971). Interpersonal and economic resources. *Science, 171*(3969), 345−351.

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management, 38*(4), 1167−1230.

Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *In Research in personnel and human resources management* (pp.115−157). Emerald Group Publishing Limited.

Guo, P. Y., & Li B. (2017). What is mindfulness: A reflection on the concept development of mindfulness. *Journal of Psychological Science, 40*(3), 243−249.

[郭璞洋, 李波. (2017). 正念是什么——从正念内涵研究发展角度的思考. *心理科学, 40*(3), 243−249.]

Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 136*(4), 495−525.

Halevy, N., Chou, Y. E., & Galinsky, D. A. (2011). A functional model of hierarchy: Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review, 1*(1), 32−52.

Hays, N. A., & Bendersky, C. (2015). Not all inequality is created equal: Effects of status versus power hierarchies on competition for upward mobility. *Journal of Personality and Social Psychology, 108*(6), 867−882.

Hays, N. A., & Goldstein, N. J. (2015). Power and legitimacy influence conformity. *Journal of Experimental Social Psychology, 60*, 17−26.

Henry, P. J. (2008, September). *Low-status compensation: A theory for understanding the roots and trajectory of violence.* Paper Presented at the Final Conference: Control of Violence, Center for Interdisciplinary Research, Bielefeld, Germany.

Henry, P. J. (2009). Low-status compensation: A theory for understanding the role of status in cultures of honor. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*(3), 451−466.

Hülsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 310−325.

Inzlicht, M., McKay, L., & Aronson, J. (2006). Stigma as ego depletion: How being the target of prejudice affects self-control. *Psychological Science, 17*(3), 262−269.

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology, 67*(2), 219−229.

Ji, H., Xie, X. Y., Xiao, Y. P., Gan, X. L., & Feng, W. (2019). Does power hierarchy benefit or hurt team performance? The roles of hierarchical consistency and power struggle. *Acta Psychologica Sinica, 51*(3), 366−382.

[季浩, 谢小云, 肖永平, 甘小乐, 冯雯. (2019). 权力层级与团队绩效关系: 权力与地位的一致与背离. *心理学报, 51*(3), 366−382.]

Jones, S. L., & Shah, P. P. (2016). Diagnosing the locus of trust: A temporal perspective for trustor, trustee, and dyadic influences on perceived trustworthiness. *Journal of Applied Psychology, 101*(3), 392−414.

Kabat - Zinn, J. (2003). Mindfulness - based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice, 10*(2), 144−156.

Kavanagh, D. J., Andrade, J., & May, J. (2005). Imaginary relish and exquisite torture: The elaborated intrusion theory of desire. *Psychological Review, 112*(2), 446−467.

Kay, A. C., & Jost, J. T. (2003). Complementary justice: Effects of "poor but happy" and "poor but honest" stereotype exemplars on system justification and implicit activation of the justice motive. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(5), 823−837.

Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 312−319.

Kunze, F., & Menges, J. I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 38*(4), 461−486.

Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2008). Illegitimacy moderates the effects of power on approach. *Psychological Science, 19*(6), 558−564.

Lange, S., & Rowold, J. (2019). Mindful leadership: Evaluation of a mindfulness-based leader intervention. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 50*(3), 319−335.

Liang, L. H., Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Hanig, S., & Keeping, L. M. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model. *Academy of Management Journal, 59*(4), 1385−1406.

Liu, C., Liu, J., Zhu, L., & Wu, S. Q. (2017). The causes of abusive supervision from the perspective of rule-adaptation.

Acta Psychologica Sinica, 49(7), 966−979.
[刘超, 刘军, 朱丽, 武守强. (2017). 规则适应视角下辱虐管理的成因机制. *心理学报, 49*(7), 966−979.]
Liu, Z. Q., Deng, C. J., Liao, J. Q., & Long, L. R. (2013). Status-striving motivation, criteria for status promotion and employees' innovative behavior choice. *China Industrial Economics,* (10), 83−95.
[刘智强, 邓传军, 廖建桥, 龙立荣. (2013). 地位竞争动机、地位赋予标准与员工创新行为选择. *中国工业经济,* (10), 83−95.]
Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals, 2*(1), 351−398.
Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal, 48*(5), 874−888.
Mcallister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24−59.
Mead, G. H. (1932). *Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist.* Chicago: University of Chicago Press.
Miller, J. W., Stromeyer, W. R., & Schwieterman, M. A. (2013). Extensions of the Johnson-Neyman technique to linear models with curvilinear effects: Derivations and analytical tools. *Multivariate Behavioral Research, 48*(2), 267−300.
Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin, 126*(2), 247−259.
Podolny, J. M. (1932). A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology, 98*(4), 829−872.
Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393−404.
Shaw, J. D., & Gupta, N. (2004). Job complexity, performance, and well-being: When does supplies-values fit matter? *Personnel Psychology, 57*(4), 847−879.
Simon, L. S., Hurst, C., Kelley, K., & Judge, T. A. (2015). Understanding cycles of abuse: A multimotive approach. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1798−1810.
Tan, S. H., Xu, Y., Wang, F., & Song, J. (2012). Ego depletion: Theory, influencing factors and research trend. *Advances in Psychological Science, 20*(5), 715−725.
[谭树华, 许燕, 王芳, 宋婧. (2012). 自我损耗: 理论, 影响因素及研究走向. *心理科学进展, 20*(5), 715−725.]
Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178−190.
Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261−289.
Twenge, J. M., Muraven, M., & Tice, D. M. (2004). *Measuring state self-control: Reliability, validity, and correlations with physical and psychological stress*. Unpublished manuscript, San Diego State University.
Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology, 57*, 375−400.
Wang, Z. J., Yuan, D. Y., & Long, L. R. (2013). A review of researches on sources, effects and countermeasures of ego-depletion at work. *Foreign Economics & Management, 35*(2), 71−80.
[王忠军, 袁德勇, 龙立荣. (2013). 工作中自我损耗的来源、影响与应对研究探析. *外国经济与管理, 35*(2), 71−80.]
Wegner, D. M., & Zanakos, S. (1994). Chronic thought suppression. *Journal of Personality, 62*(4), 615−640.
Willis, G. B., Guinote, A., & Rodríguez-Bailón, R. (2010). Illegitimacy improves goal pursuit in powerless individuals. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*(2), 416−419.
Yu, L., Duffy, M. K., & Tepper, B. J. (2018). Consequences of downward envy: A model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement. *Academy of Management Journal, 61*(6), 2296−2318.
Zhang, S. S., Zhang, J. X., & Zhou, M. J. (2012). The quadratic polynomial regression with response surface analysis and its use in person-environment fit research. *Advances in Psychological Science, 20*(6), 825−833.
[张珊珊, 张建新, 周明洁. (2012). 二次响应面回归方法及其在个体-环境匹配研究中的使用. *心理科学进展, 20*(6), 825−833.]

Mindfulness and trust: How to prevent the compensatory abusive behaviors of the low-status supervisors?

MA Jun, ZHANG Rui

(*School of Management, Shanghai University, Shanghai* 200444, *China*)

Abstract

The parallel system of position and rank enlarges the separation of power and status within the organization. In particular, a large number of green hand were promoted to leadership positions, and the disadvantages brought by the separation of power and status became prominent. The high position (power) but lack of corresponding prestige (status), which largely limits the leader's voice and control in the work, also endangers the leader's sense of control and self-worth. Therefore, exploring the abusive supervision and its intervention mechanism has profound theoretical and practical value when matching the leaders' status with their power is difficult. To address this gap, the current study aims to explore the mediating effect of leaders' ego-depletion as well as the moderating effect of leaders' mindfulness and trust from senior managers.

This study aims to explore the reasons why low-status leaders adopt abusive supervision and how to

prevent this negative leadership style. Based on the three attributes of low-status compensation theory, this paper constructs a two-stage moderated mediation model and designs two studies. In Study 1, a total of 373 valid participants were collected from 58 departments, and polynomial regression and response surface methodology were used to examine the effect of leaders' power and status mismatch (power is lower than status, power is higher than status) on abusive supervision. Study 2 aims to further explore the mechanism and interventions that lead to abusive supervision when leaders have more power than their status. In Study 2, 61 samples were collected by the department as a unit. Regression analysis, Bootstrap method, and Johnson-Neyman (J-N) technology were used to examine the moderated mediation effects of two-stage moderated mediation model.

The analyses of the two studies showed that (1) leaders with inconsistent hierarchies are more inclined to implement abusive supervision than those with consistent hierarchies, (2) ego-depletion is deemed a significant operation mechanism for supervisors to realize the transformation of abusive supervision in the context of the inferiority of their status to their power, and (3) the combination of supervisors' mindfulness and trust from senior managers can jointly effectively moderate the effect caused by status which is inferior to their power on abusive supervision through ego-depletion, indicating that they are crucial mechanisms for preventing hierarchical inconsistency leading to compensatory abusive supervision.

The research has the following theoretical contributions. First of all, this paper deepened the research on the pre-causes of abusive supervision, indicating that the latter is not only a manifestation of leaders' abuse of power but may also be caused by the lack of status. Second, this paper reveals the mechanism and intervention mechanism of abusive supervision by low-status leaders. Third, this paper extends the low-status compensation theory from social fields (e.g., school shooting, terrorism, murder, and other "hot" violent behaviors) to the workplace. This study also provides management implications for preventing the conflict caused by the separation of power and status.

Key words　hierarchical inconsistency, ego-depletion, abusive supervision, mindfulness, trust, low-status compensation